Treasury Board of Canada Comptroller General

1986-87 Estimates

Part III

Expenditure Plan

36-02158/

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1986

Available in Canada through

Authorized Bookstore Agents
and other bookstores

or by mail from

Canadian Government Publishing Centre
Supply and Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1987-III-71
ISBN 0-660-53207-7

Canada: $6.00
Other countries: $7.20

Price subject to change without notice.

1986-87 Estimates

Part III

Treasury Board of Canada
Comptroller General

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains levels of detail to respond to the various needs of its readers.

The Expenditure Plans for the Department's two Programs are presented in separate chapters in this document. Chapter one begins with extracts from Part II of the Estimates to provide continuity with the other Estimates documents. Chapter two reports only on the performance of a Program which terminated March 31, 1985. Both chapters include extracts from Volume II of the Public Accounts provided as an aid in assessing the Programs' financial performance over the past year.

The first Program Expenditure Plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. Section II provides further information on costs and expenditures by object that the reader may require to understand the Program more fully. Because of the nature of the second Program, all information is presented in a single section.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. Detailed tables of contents are provided for each Program. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Management Practices and Controls Program 1-1

Implementation Assistance Program 2-1

Management Practices and Controls Program Expenditure Plan

1986-87

Table of Contents

Extracts from Part II of the Estimates 1-4
Extracts from Volume II of the Public Accounts 1-6

Section I
Program Overview

A. Plans for 1986-87
   1. Highlights 1-7
   2. Financial Summary 1-8
B. Recent Performance
   1. Highlights 1-8
   2. Review of Financial Performance 1-9
C. Background
   1. Introduction 1-9
   2. Legal Mandate 1-10
   3. Program Objective 1-10
   4. Program Description 1-10
   5. Program Organization for Delivery 1-11
D. Planning Perspective and Performance Review
   1. Environment 1-13
   2. Update on Previously Reported Initiatives 1-13
   3. Program Effectiveness 1-15
   4. Performance Information/Resource Justification 1-16

Section II
Supplementary Information

A. Analysis by Object
   1. Expenditures by Object 1-18
   2. Personnel Expenditures 1-19
B. Cost Analysis 1-19

Extracts from Part II of the Estimates

Appropriation Authority

Authority is sought in these Estimates to spend $11,881,000 in support of the Management Practices and Controls Program in 1986-87. The remaining expenditures, estimated at $1,144,000 for contributions to employee benefit plans will be made under existing statutory authority.

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1986-87 Main Estimates	1985-86 Main Estimates
	Comptroller General		
25	Program expenditures	**11,881**	10,605
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,144**	1,101
	Total Department	**13,025**	11,706

Votes - Wording and Amounts

Vote No.	Department or agency (dollars)	1986-87 Main Estimates
	Comptroller General	
25	Comptroller General - Program expenditures	**11,881,000**

Extracts from Part II of the Estimates

Program by Activities

(thousands of dollars)	1986-87 Main Estimates			1985-86
	Authorized person-years	Budgetary Operating	Total	Main Estimates
Financial and Management Accounting and Reporting	63	5,595	5,595	4,423
Management Practices and Processes	64	4,859	4,859	4,952
Administration	23	2,571	2,571	2,331
	150	13,025	13,025	11,706
1985-86 Authorized Person-Years	156			

Extracts from Volume II of the Public Accounts

Use of Appropriations for 1984-85

(dollars)	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Use
Budgetary			
Vote 25 - Program Expenditures	10,444,000	10,444,000	9,711,731
Statutory - Contributions to employee benefit plans	993,000	1,145,000	1,145,000
Total Program	11,437,000	11,589,000	10,856,731

Section I
Program Overview

A. Plans for 1986-87

1. Highlights

In 1986-87, the Office of the Comptroller General (OCG) will continue its work to support more cost-effective delivery of government services and programs, an improved capacity to account for program costs and results, and an enhanced ability on the part of the public service to respond quickly to changes in government direction and priorities.

Specifically, the OCG will undertake the following in 1986-87:

- Continue the implementation of the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) Project with a view to completion in 1987-88 (see page 1-13);
- Assist departments in identifying and achieving productivity improvements (see page 1-14);
- Promote improvements in the productivity, quality and utility of departmental program evaluation and internal audit functions (see page 1-14);
- Based on departmental evaluation plans, prepare a comprehensive government evaluation plan to provide for more central direction on evaluation priorities (see page 1-14);
- Develop new policies in the area of cash management which will result in savings of $96 million in the fiscal year (see page 1-14); and
- Continue to improve the quality of information reported to Parliament in the Estimates and Public Accounts (see page 1-14).

2. Financial Summary

Figure 1: Financial Summary by Activity ($000)

	Estimates 1986-87	Forecast 1985-86*	Increase (Decrease)
Financial and Management Accounting and Reporting	5,595	5,011	584
Management Practices and Processes	4,859	4,952	(93)
Administration	2,571	2,331	240
Total	13,025	12,294	731
Authorized person-years	150	160	(10)

* The 1985-86 Forecast includes an item for Cash Management (Four person-years and $588,000) approval for which is being requested through Supplementary Estimates C.

Explanation of Change: The financial requirements for 1986-87 are $731,000 higher and 10 person-years lower than the 1985-86 forecast expenditures. This is due to a planned reduction in person-years, the Cash Management initiative, and other minor factors.

B. Recent Performance

1. Highlights

- Specific targets for 1984-85 in relation to the implementation of internal audit and Part III of the Estimates as well as the redesign of Part II were achieved. Some slippage occurred in the implementation of IMPAC and in the number of departments estimated to have an adequate program evaluation function (see page 1-13).

- A Cash Management Directorate was established in 1985-86 to coordinate the government's cash management activities and carry out specific initiatives. A Cash Management strategy was approved by Treasury Board and communicated to all departments and agencies (see page 1-14).

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1984-85 Financial Performance ($000)

	1984-85		
	Actual	Main Estimates	Increase (Decrease)
Financial and Management Accounting and Reporting	4,022	5,190	(1,168)
Management Practices and Processes	4,677	4,885	(208)
Administration	2,158	1,362	796
Total	10,857	11,437	(580)
Authorized person-years	156	156	-

Explanation of Change: The major portion of the activity variances arises from re-allocation of a $725,000 reduction in personnel and related operating expenditures from Administration to the other two activities. This reduction was allocated on a temporary basis to the Administration activity in the 1984-85 Main Estimates. Other factors giving rise to the decrease in these other two activities include reduced requirements for travel, training, information and professional service contracts.

C. Background

1. Introduction

The Management Practices and Controls Program carries out the responsibility assigned to the Comptroller General of Canada to develop and implement sound managerial practices in the federal government. This includes policies for financial and management accounting and reporting, program evaluation and internal audit, the provision of assistance to departments and agencies in the development and implementation of improvements in management practices, and the monitoring of the results achieved.

The Office of the Comptroller General is one of two organizations serving the Treasury Board. The other is the Treasury Board Secretariat, headed by the Secretary to the Treasury Board. Both the Comptroller General and the Secretary report to the President of the Treasury Board.

2. Legal Mandate

The Management Practices and Controls Program derives its mandate from the amendment to the Financial Administration Act, creating the position of Comptroller General of Canada in 1978. The legislation empowers the Treasury Board to assign to the Comptroller General such responsibilities as it deems appropriate.

3. Program Objective

The objective of the Management Practices and Controls Program is to see to the establishment and maintenance of sound management practices in the federal government by developing policies and standards for financial and operational planning, reporting and controls, and by promoting and monitoring improvements in the practice of financial and operational management in departments and agencies.

Therefore, the role of the OCG is two-fold: a policy role to assist the President of the Treasury Board in the administration of the Financial Administration Act and an assistance role to departments in the improvement of their management practices.

4. Program Description

The Management Practices and Controls Program has three activities as follows:

Financial and Management Accounting and Reporting: This activity's objective is to establish and maintain sound financial and management accounting and reporting in the federal government. This is accomplished by developing and administering financial, accounting and reporting policies and by providing technical and implementation advice to departments and agencies on these policies. It includes the following components:

Financial Policies and Systems: This component is responsible for cash management, financial and accounting policies for departments, agencies and Crown corporations; the monitoring of the planning and design of major central and departmental financial and management accounting systems; and the provision of advice and guidance to central agencies and departments on financial systems development.

Reporting to Parliament: This component is primarily concerned with the standards for the form and content of the Estimates and Public Accounts.

Professional Development: This component is concerned with the provision of advice, information and research on all aspects of human resource management for the financial community.

Management Practices and Processes: This activity seeks the establishment and maintenance by departments and agencies of sound management processes and systems. It includes the following components:

Improvements in Management Practices and Controls: This component aims to improve the processes by which programs are planned and controlled so that government operations will be more economical, efficient and effective. In this regard, the Management Practices Branch is assisting departments to complete the implementation of their agreed upon action plans, engaging in productivity improvement initiatives with several departments, and assisting the Treasury Board Secretariat to develop performance indicators in the areas of personnel, finance, and administration.

Program Evaluation: This component ensures that departments and agencies establish and maintain an appropriate program evaluation function providing relevant and objective information on the effectiveness and efficiency of programs which is accessible for decision-making at the department, central agency, and Ministerial levels. This function involves the elaboration of policies, guidelines and standards, the provision of implementation advice and assistance to departments and agencies, the monitoring of their evaluation practices, and participation in the training and development of managers and practitioners of program evaluation.

Internal Audit: This component is charged to establish and maintain broad scope internal auditing in the departments and agencies covered by Schedules A and B of the Financial Administration Act. It involves the elaboration of audit policies, guidelines and standards, the provision of implementation advice and assistance to departments and agencies, the monitoring of audit practices, and participation in the training and development of internal auditors. Studies on issues of interdepartmental or government-wide concern are also conducted.

Administration: This activity provides administrative support services to the Program. The services provided include department-wide planning, evaluation and coordination; departmental secretariat functions and direct support to the Comptroller General; and personnel, financial, language and administration services.

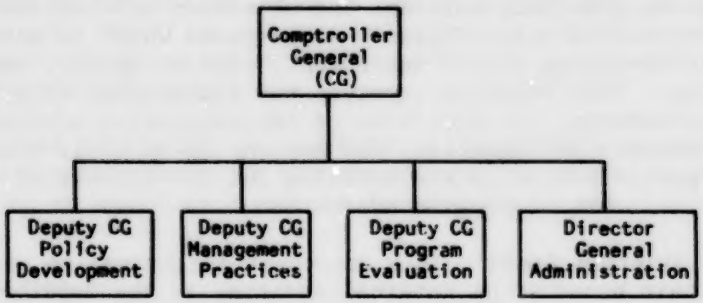
5. Program Organization for Delivery

The Program's three activities are delivered by four branches (Policy Development, Management Practices, Program Evaluation, and Administration) and a Planning and Coordination Unit.

The Policy Development Branch is responsible for all aspects of the Financial and Management Accounting and Reporting Activity and the Internal Audit component of the Management Practices and Processes Activity. The Management Practices Branch and the Program Evaluation Branch are responsible respectively for the two other components of the Management Practices and Processes Activity, namely IMPAC and Program Evaluation.

The Administration Activity is comprised of the Comptroller General's Office, the Planning and Coordination Unit, and the Administration Branch which is a shared service with the Department of Finance and the Treasury Board Secretariat. Figure 3 links the organization of the Office of the Comptroller General to the activity structure and provides a breakdown of the 1986-87 resources by activity.

Figure 3: 1986-87 Resources by Organization/Activity ($000)



Activity	Deputy CG Policy Development	Deputy CG Management Practices	Deputy CG Program Evaluation	Director General Administration	Activity Total ($000)
Financial and Management Accounting and Reporting	5,595				5,595
Management Practices and Processes	1,339	1,885	1,635		4,859
Administration				2,571*	2,571
Total	6,934	1,885	1,635	2,571	13,025
Person-Years	82	25	20	23	150

* Includes only the OCG portion of the resources needed to fund the shared services provided by the Administration Branch and the Comptroller General's Office.

D. Planning Perspective and Performance Review

1. Environment

The environment of the public service will continue to reflect an emphasis on economic restraint, productive management and enhanced accountability for efficient and effective management of government operations.

In this environment, it is particularly important to improve the management practices, processes and accounting and reporting systems which constitute the framework for the management of government programs. It is equally necessary to improve the timeliness, accuracy and completeness of performance information available to decision-makers at all levels of government.

2. Update on Previously Reported Initiatives

Departmental Infrastructures: The first step toward improving the framework for the management of government programs is the establishment of appropriate processes and infrastructures in departments. This initiative has three elements: the Improvement in Management Practices and Control (IMPAC) project; and the establishment of program evaluation and internal audit functions.

The IMPAC project has gone from 40% completion of action plans at the end of 1981-82 to an estimated completion of 86% of action plans at the end of 1985-86. Since most action plans underwent major or minor revisions in their content and/or timing, full completion is now planned for 1987-88. In 1984-85, five departments graduated from IMPAC followed by eight departments in 1985-86. On-going liaison is maintained with those departments that have completed IMPAC action plans to encourage the maintenance of sound management.

To implement program evaluation, the OCG maintains liaison with 59 departments and agencies and ad hoc contacts with an additional 34 agencies. At the end of 1984-85, 22 (37%) of the 59 liaison departments had established a program evaluation function, compared to a target of 26 (44%). The percentage demonstrating a reasonable capacity to conduct and report evaluations is expected to increase from 50% in 1985-86 to 55% in 1986-87. The percentage of government programs evaluated should increase from approximately 33% in 1985-86 to almost 50% in 1986-87.

In 1984-85, the number of departments with an appropriate internal audit function increased from 25 (52%) to 38 (79%). Of the 48 departments and agencies with which the OCG maintains internal audit liaison, 45 (94%) will have successfully established internal audit functions by the end of 1985-86.

Quality Assurance: Progress toward the establishment of program evaluation and internal audit infrastructures in departments in recent years has enabled the OCG to give increasing emphasis to assuring the quality and monitoring the effectiveness of the results of these functions.

In program evaluation, the OCG issued a number of discussion papers on evaluation methodology, including methods of general applicability and those for use in the evaluation of research and development, common services, regulation, and communications/information programs. In 1986-87, specific areas to be examined include tax expenditures, public policy benefits of Crown corporations and joint federal-provincial agreements.

In 1985-86, the OCG also contributed to the development of evaluation frameworks for Economic and Regional Development Agreements and participated on a number of the study teams of the Ministerial Task Force on Program Review. Experience with the review of government programs has demonstrated the need for more central direction of evaluation priorities. Accordingly, in 1986-87, the OCG will prepare an annual comprehensive government evaluation plan.

In internal audit, the OCG continues to develop audit policies, guidelines and standards, provide implementation advice and assistance, monitor audit practices, and participate in the training and development of internal auditors. Volume II of the Audit Handbook and four issue-specific guides will be completed as planned in 1985-86.

Productivity Improvement: The OCG has expanded its involvement in this area. In addition to the productivity improvement pilot project begun in Supply and Services Canada - Supply Administration in 1984-85, others were initiated in Statistics Canada, Revenue Canada - Customs and Excise, and the Department of Justice in 1985-86.

Framework for the Control of Financial Transactions: This project has progressed to a pilot stage for implementation in four major departments. These pilots will test improved accounting control methods and up-to-date techniques based on the latest electronic technology.

Cash Management: Begun in 1985-86, the OCG will continue to identify and implement further areas for improved cash management. Planned areas of activity in 1986-87 include major revenue inflows, goods and services acquired by government and transfer payments. As outlined in the November 1984 Expenditure and Program Review and the May, 1985 Budget, savings due to improved cash management are forecast at $58 million in 1985-86 and $96 million in 1986-87.

Reporting to Parliament: This includes two major initiatives to improve the comprehensiveness, relevance and clarity of information available to Parliament in the Estimates and the Public Accounts, as described below.

Estimates: The initial implementation of a three-part presentation of the government's annual spending plans was completed as planned with the tabling of the 1985-86 Main Estimates. An important feature of Part III of the Estimates, the Department Expenditure Plan, is that it reports actual performance in relation to significant planned accomplishments. The 1986-87 Part IIIs include this feature for 85% of all departmental programs. The remainder will follow next year. In addition, the display of information for Crown corporations seeking appropriations from the Consolidated Revenue Fund has now been revised in Part II of the Estimates. In 1986-87, Supplementary Estimates disclosure will be reviewed.

Public Accounts: The accounting framework for reporting in the Summary Financial Statements included in the Public Accounts, and the extent of disclosure, has changed significantly in the last two years. These changes will result in improved disclosure in the Government's Summary Financial Statements. As well, proposed changes to Volume II of the Public Accounts will be developed for consultation with Parliamentarians.

3. Program Effectiveness

IMPAC: Thirty-three departments have been surveyed through the IMPAC process and 28 departmental action plans have been endorsed by the Comptroller General. The establishment and use of sound management practices is yielding tangible financial benefits. To November 1, 1985, a total of $239 million in tangible benefits have been reported by departments and validated by the OCG. An additional $458 million has been achieved but not yet validated.

Program Evaluation Study Results: In 1984-85, the OCG commissioned an independent evaluation study of the IMPAC project. The evaluation reported that major improvements in management practices and controls had been realized. The cooperative form of central agency intervention which IMPAC represents was found to be a key element in its success.

The evaluation also found that IMPAC projects have been a good investment for the government. The report estimated that money invested in all IMPAC projects should be recovered through financial benefits that will have been reported and audited within three years of implementation of these projects. In addition to these reportable benefits, a variety of other benefits have been realized, the most important of which may be a stronger disposition on the part of managers to seek and maintain cost-effective improvements in the management of their programs.

Program Evaluation: Four ongoing measures of effectiveness of the program evaluation function are used: the development of a basic infrastructure, the demonstration of a reasonable capability in conducting and reporting evaluations, the amount of evaluation done, and the use being made of evaluation findings.

As of March 1985, 29 of the 31 largest departments, 9 smaller agencies and 2 Crown corporations had in place the basic infrastructure for evaluation. Of the 59 organizations with whom OCG has a liaison relationship, approximately one-third have demonstrated a reasonable capability in conducting and reporting evaluations. Less formal evaluation procedures have been agreed upon with a number of smaller agencies and Crown corporations.

The almost 350 evaluation studies completed by the end of 1984-85 covered approximately 20 percent of programs to be evaluated. This equalled approximately 25 percent of expenditures to be evaluated. Follow-up on more than half of the completed evaluation studies provides evidence that evaluation findings are being used for resource allocation, improving program design and delivery, and reporting results to central agencies, to Cabinet and to Parliament.

4. Performance Information/Resource Justification

The Management Practices and Controls Program requests 150 person-years and $13.0 million in 1986-87 in support of its mandate to establish and maintain sound management practices in the federal government. These resources will be allocated among three activities: Financial and Management Accounting and Reporting, Management Practices and Processes, and Administration.

Financial and Management Accounting and Reporting: 63 person-years and $5.6 million are requested to test the framework for the control of financial transactions in several departments; to guide departments and central agencies in the planning and development of financial and operational management systems; to implement and monitor cash management; to complete Part III performance reporting for all departmental programs and improve the quality of information in Part IIIs; to improve disclosure in the Supplementary Estimates and Summary Financial Statements; to redesign Volume II of the Public Accounts; and to improve the human resource management of financial officers.

Management Practices and Processes: 64 person-years and $4.9 million are requested to complete the IMPAC project; to engage in productivity improvement initiatives in four departments; to assist the Treasury Board Secretariat in the development of performance indicators in the areas of personnel, finance, and administration; to promote improvements in the productivity, quality and utility of departmental program evaluation and internal audit functions; and to prepare a comprehensive government evaluation plan.

Administration: 23 person-years and $2.5 million are requested to provide administrative support to the two activities mentioned above.

Figure 4 presents a five-year overview of the financial requirements of the program.

Figure 4: Five Year Overview of Financial Requirements ($000)

	Estimates 1986-87	Forecast 1985-86	Actual 1984-85	Actual 1983-84	Actual 1982-83
Financial and Management Accounting and Reporting					
- Financial Policies and Systems	3,219	2,579	1,880	1,869	1,745
- Reporting to Parliament	1,785	1,847	1,656	1,590	1,534
- Professional Development	591	585	486	598	1,091
	5,595	5,011	4,022	4,057	4,370
Management Practices and Processes					
- IMPAC	1,885	1,985	1,789	1,752	1,528
- Program Evaluation	1,635	1,667	1,484	1,506	1,400
- Internal Audit	1,339	1,300	1,404	1,330	1,223
	4,859	4,952	4,677	4,588	4,151
Administration	2,571	2,331	2,158	2,162	2,412
Total Program Expenditures	13,025	12,294	10,857	10,807	10,933

Section II
Supplementary Information

A. Analysis by Object

1. Expenditures by Object

Expenditures by object for the Management Practices and Controls Program are presented in Figure 5.

Figure 5: Expenditures by Object ($000)

	Estimates 1986-87	Forecast 1985-86	Actual 1984-85
Personnel			
Salaries and wages	8,174	8,088	7,321
Contributions to employee benefit plans	1,144	1,101	1,147
	9,318	9,189	8,468
Goods and Services			
Transportation and communication	165	209	127
Information	476	496	528
Professional and special services	1,300	946	367
Rentals	-	-	6
Purchased repair and upkeep	3	3	1
Utilities, materials and supplies	49	54	13
Construction and acquisition of machinery and equipment	-	-	44
Administrative Services (Finance)	1,714	1,397	1,303
	3,707	3,105	2,389
Total expenditures	13,025	12,294	10,857

2. Personnel Expenditures

Figure 6: Authorized Person-Years and Salary Provision

	Authorized Person-Years			Current Salary Range	1986-87 Average Salary Provision
	86-87	85-86	84-85		
Management	74	68	71	50,350 - 96,300	67,019
Scientific and Professional	4	4	4	14,570 - 65,080	61,718
Administrative and Foreign Services	42	47	57	13,853 - 64,521	52,313
Administrative Support	29	35	23	12,636 - 31,946	22,489
Other	1	2	1	12,635 - 57,764	22,501

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 31, 1985. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

B. Cost Analysis

The Program's cost is shown in Figure 7.

Figure 7: Net Program Cost ($000)

	1986-87 Operating Expenditures	Add Other Costs	Total Cost 1986-87	Total 1985-86
Management Practices and Controls	13,025	1,356	14,381	12,658

Other costs include services provided without charge by Public Works Canada ($1,204) and other departments ($152).

Implementation Assistance Program Expenditure Plan

1986-87

Table of Contents

Extracts from Volume II of the Public Accounts 2-4

Section I
Program Overview

A. Recent Performance
   1. Highlights 2-5
   2. Review of Financial Performance 2-5
B. Background
   1. Introduction 2-5
   2. Legal Mandate 2-6
   3. Program Objective 2-6
   4. Program Organization for Delivery 2-6
C. Program Effectiveness 2-6

Extracts from Volume II of the Public Accounts

Use of Appropriations for 1984-85

(dollars)	Main Estimates	Total Appropriations	Actual Use
Budgetary			
Vote 30 - To supplement other votes for the purpose of assisting departments with the implementation of plans to improve management practices and controls.	4,000,000	172,800	-
Total Program	4,000,000	172,800	-

Note: The purpose of this vote is to supplement other votes and provide resources as stated in the vote wording. Total Appropriations is the balance of funds remaining after transfers to other votes, the amount of which lapses at year-end. The amount of funds transferred is reported by the recipient votes and, as a result, Actual Use above is reported as nil.

Section I
Program Overview

A. Recent Performance

1. Highlights

The Implementation Assistance Program (IAP) terminated as scheduled on March 31, 1985. A comparison of the planned and actual allocation of IAP resources to assist departments in accelerating their improvement of management practices and controls in its last year of operation is provided in Section A.2. Details on the performance over the six-year life of the program are given in Section C.

2. Review of Financial Performance

Figure 1: 1984-85 Financial Performance ($000)

	1984-85		
	Actual*	Main Estimates	Increase (Decrease)
Implementation Assistance	3,827	4,000	(173)
Authorized Person-Years	41	45	(4)

* This amount represents the total of funds transferred to supplement other votes and is included in the actual amounts reported by the recipient programs.

B. Background

1. Introduction

The Implementation Assistance Program was a program of short-term resource assistance available to departments implementing the Improvement in Management Practices and Controls Project (IMPAC). Through the IAP, the Office of the Comptroller General provided resources over the short term, and when necessary, to supplement departmental funds for the purpose of assisting them to implement their OCG approved action plans for improved management practices and controls. IAP funds typically represented 20% of the costs incurred by departments in implementing their IMPAC action plans.

2. Legal Mandate

Treasury Board Minutes in 1979, 1981 and 1982 approved respectively the establishment, restructuring and extension of the Implementation Assistance Program to 1984-85.

3. Program Objective

To accelerate improvements in management practices and controls in federal departments and agencies.

4. Program Organization for Delivery

The management of the Implementation Assistance Program formed an integral part of the operations of the Improvement in Management Practices and Controls (IMPAC) Project, which is described on page 1-13. The Office of the Comptroller General assessed the need for IAP resources on the basis of the cost and complexity of the department's IMPAC action plan and the resources available to the department for implementation. Program allocations from IAP were requested by means of a Treasury Board submission signed by the responsible Minister.

C. Program Effectiveness

The results of the formal evaluation of the Implementation Assistance Program which was carried out in 1982-83 have been reported in previous Part IIIs. In addition, the contribution of IAP to the improvement of management practices and controls in participating departments was reconfirmed by the recent evaluation of IMPAC (see page 1-15). This report noted that departments viewed IAP resources as a demonstration of the OCG's commitment to a cooperative approach to management improvement.

During the six-year life of the program, $33 million and 488 person-years were allocated to 22 departments. Actual utilization was $28 million and 342 person-years.

Conseil du Trésor du Canada Contrôleur général

Budget des dépenses 1986-1987

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1986

En vente au Canada par l'entremise de nos

agents libraires agréés
et autres librairies

ou par la poste auprès du:

Centre d'édition du gouvernement du Canada
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1987-III-71
ISBN 0-660-53207-7

au Canada: $6.00
à l'étranger: $7.20

Prix sujet à changement sans préavis

Budget des dépenses 1986-1987

Partie III

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Préface

Ce plan de dépenses est conçu comme un document de référence. Il contient plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux différents besoins des lecteurs.

Les plans de dépenses des deux programmes du Ministère sont présentés dans deux chapitres différents. Le chapitre un commence par des extraits de la Partie II du Budget des dépenses pour assurer la continuité avec les autres documents budgétaires. Le chapitre deux traite seulement du rendement d'un programme qui s'est terminé le 31 mars 1985. Les deux chapitres contiennent des extraits du volume II des Comptes publics fournis pour faciliter l'évaluation du rendement financier des Programmes pendant l'année écoulée.

Le premier plan de dépenses est divisé en deux sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans actuels et de ses résultats. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les dépenses par article, renseignements dont le lecteur peut avoir besoin pour mieux comprendre le Programme. Étant donné la nature du deuxième Programme, tous les renseignements le concernant sont présentés dans une seule section.

Ce document a pour but de faciliter la consultation des renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Des tables des matières détaillées précèdent chaque Programme. En outre, le document fait de nombreux renvois afin de permettre au lecteur de trouver de plus amples détails sur les points qui l'intéressent plus particulièrement.

Tables des matières

Programme des pratique et contrôles de gestion 1-1

Programme d'aide à la mise en oeuvre 2-1

Plan de dépenses
Programme des pratiques et contrôles de gestion

1986-1987

Table des matières

Extraits de la Partie II du Budget des dépenses 1-4
Extraits du Volume II des Comptes publics 1-6

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1986-1987
   1. Points saillants 1-7
   2. État financier récapitulatif 1-8
B. Rendement récent
   1. Points saillants 1-8
   2. Examen du rendement financier 1-9
C. Données de base
   1. Introduction 1-9
   2. Mandat légal 1-10
   3. Objectif du Programme 1-10
   4. Description du Programme 1-10
   5. Plan d'exécution du Programme 1-12
D. Perspective de planification et examen du rendement
   1. Contexte 1-13
   2. Mise à jour au sujet des initiatives présentées antérieurement 1-14
   3. Efficacité du Programme 1-16
   4. Données sur le rendement et justification des ressources 1-17

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Analyse par article
   1. Dépenses par article 1-19
   2. Dépenses en personnel 1-20
B. Analyse des coûts 1-20

Extraits de la Partie II du Budget des dépenses

Autorisation

L'autorisation est demandée de dépenser $11,881,000 à l'appui du Programme des pratiques et contrôles de gestion en 1986-1987. Les autres dépenses, évaluées à $1,144,000 pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, seront effectuées en vertu de l'autorisation législative existante.

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1986-1987	Budget principal 1985-1986
	Contrôleur général		
25	Dépenses du Programme	11,881	10,605
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1,144	1,101
	Total du Programme	13,025	11,706

Crédits - Libellé et sommes demandées

Numéro de crédits	Ministère ou organisme (dollars)	Budget principal 1986-1987
	Contrôleur général	
25	Contrôleur général - Dépenses du Programme	11,881,000

Extraits de la Partie II du Budget des dépenses

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1986-1987			
	Années-personnes autorisées	Budgétaire Fonctionnement	Total	Budget principal 1985-1986
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	63	5,595	**5,595**	4,423
Pratiques et processus de gestion	64	4,859	**4,859**	4,952
Administration	23	2,571	**2,571**	2,331
	150	13,025	**13,025**	11,706
Années-personnes autorisées en 1985-1986	156			

Extraits du Volume II
des Comptes publics

Emploi des crédits en 1984-1985

(dollars)	Budget des dépenses	Total des crédits	Utilisation réelle
Budgétaire			
Crédit 25 - Dépenses du Programme	10,444,000	10,444,000	9,711,731
Législatif - Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	993,000	1,145,000	1,145,000
Total du Programme	11,437,000	11,589,000	10,856,731

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1986-1987

1. Points saillants

En 1986-1987, le Bureau du Contrôleur général (BCG) continuera d'appuyer la mise en oeuvre plus rentable des services et des programmes gouvernementaux, la capacité accrue de rendre compte des coûts et des résultats des programmes et l'amélioration des moyens de la fonction publique de répondre rapidement aux changements d'orientation et de priorités du gouvernement.

Dans ce but, le BCG se fixera en 1986-1987 les objectifs suivants:

- Poursuivre la mise en oeuvre du projet de Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) en prévoyant terminer en 1987-1988 (voir page 1-14);
- Aider les ministères à identifier et à réaliser les améliorations de la productivité (voir page 1-15);
- Accroître la qualité de la productivité et l'utilité de l'évaluation des programmes et de la vérification interne des ministères (voir page 1-14);
- D'après les plans d'évaluation des ministères, établir un plan d'évaluation gouvernemental exhaustif donnant l'orientation gouvernementale au sujet des priorités des évaluations (voir page 1-15);
- Établir des politiques en matière de gestion de la trésorerie pour permettre de réaliser une économie de 96 millions de dollars pendant l'année financière (voir page 1-15); et
- Continuer d'améliorer la qualité de l'information transmise au Parlement par le truchement du Budget des dépenses et des Comptes publics (voir page 1-15).

2. État financier récapitulatif

Tableau 1: État financier récapitulatif par activité (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1986-1987	Prévu* 1985-1986	Augmentation (Diminution)
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	5,595	5,011	584
Pratiques et méthodes de gestion	4,859	4,952	(93)
Administration	2,571	2,331	240
Total	13,025	12,294	731
Années-personnes autorisées	150	160	(10)

* La colonne de prévu comprend un article pour la gestion de la trésorerie (4 années-personnes et $588,000) dont on demande l'approbation dans le Budget des dépenses supplémentaire (C).

Explication du changement: Les besoins financiers pour 1986-1987 sont de 731,000 dollars supérieurs et de 10 années-personnes inférieurs aux prévisions de 1985-1986, ce qui s'explique par la réduction prévue du nombre des années-personnes, les initiatives de gestion de la trésorerie et d'autres facteurs mineurs.

B. Rendement récent

1. Points saillants

- Les objectifs de 1984-1985 pour la mise en oeuvre de la vérification interne, de la Partie III du Budget des dépenses et de la refonte de la Partie II ont été atteints. On note un léger flottement dans la mise en oeuvre du PPCG et dans le nombre des ministères que l'on a jugé avoir une fonction d'évaluation des programmes adéquate (voir page 1-14).

- La direction général de la gestion de la trésorerie a été créée en 1985-1986 pour coordonner les activités gouvernementales de gestion de la trésorerie et prendre des initiatives précises. La stratégie de gestion de la trésorerie a été approuvée par le Conseil du Trésor et communiquée à tous les ministères et organismes (voir page 1-15).

2. Examen du rendement financier

Tableau 2: Rendement financier de 1984-1985 (en milliers de dollars)

	1984-85		
	Réel	Budget principal	Augmentation (Diminution)
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion	4,022	5,190	(1,168)
Pratiques et méthodes de gestion	4,677	4,885	(208)
Administration	2,158	1,362	796
Total	10,857	11,437	(580)
Années-personnes autorisées	156	156	-

Explication du changement: La majeure partie de l'écart est due à une dimunition de $725,000 en frais de personnel et autres articles de fonctionnement de l'activité Administration, redistribuée au sein des deux autres activités. Cette réduction a été allouée, sur une base temporaire, dans le Budget des dépenses principal de 1984-1985. Les autres facteurs donnant lieu à une réduction au sein des deux autres activités comprennent des besoins moins grands en frais de voyage, formation, information, et en contrats de services professionnels.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des pratiques et contrôles de gestion s'acquitte de la responsabilité confiée au Contrôleur général du Canada d'élaborer et de mettre en oeuvre de saines pratiques de gestion au sein du gouvernement fédéral. Cela comprend l'élaboration et l'application de politiques concernant la comptabilité et l'établissement de rapports en matière de

finances et de gestion, l'évaluation des programmes et la vérification interne, la prestation d'aide aux ministères et organismes dans l'élaboration, la mise en oeuvre, et l'amélioration des pratiques de gestion, et la surveillance des résultats atteints.

Le Bureau du Contrôleur général est l'un des deux organismes qui secondent le Conseil du Trésor. L'autre organisme est le Secrétariat du Conseil du Trésor dirigé par le secrétaire du Conseil du Trésor. Le Contrôleur général et le secrétaire relèvent du président du Conseil du Trésor.

2. Mandat légal

Le mandat du Programme des pratiques et contrôles de gestion a été établi en 1978 par une modification de la Loi sur l'administration financière créant le poste de Contrôleur général du Canada. La loi habilite le Conseil du Trésor à confier au Contrôleur général les responsabilités que le Conseil juge appropriées.

3. Objectif du Programme

Le Programme des pratiques et contrôles de gestion a pour objectif de voir à l'établissement et au maintien, au sein de l'administration fédérale, de pratiques de gestion valables par l'élaboration de politiques et de normes en matière de planification, de rapports et de contrôles financiers et opérationnels, et par la promotion et le contrôle des perfectionnements apportés par les ministères et organismes dans leurs pratiques de gestion financière et opérationnelle.

Par conséquent, le rôle du BCG comporte deux volets: premièrement, établir des politiques permettant au président du Conseil du Trésor de gérer l'application de la Loi sur l'administration financière et, deuxièmement, aider les ministères à améliorer leurs pratiques de gestion.

4. Description du Programme

Le Programme des pratiques et contrôles de gestion comprend les trois activités suivantes:

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Cette activité a pour objet d'établir et de maintenir, au sein de l'administration fédérale, un système valable de comptabilité et de rapports concernant les finances et la gestion. Cela nécessite l'élaboration et l'administration de politiques en matière de finances, de comptabilité et de rapports connexes et la prestation aux ministères et aux organismes de conseils techniques et de conseils relatifs à la mise en oeuvre de ces politiques. Cette activité comprend les éléments suivants:

Politiques et systèmes financiers: Cet élément est chargé de l'établissement de politiques en matière de gestion de la trésorerie, de finances et de comptabilité pour les ministères, les organismes et les sociétés d'État; du contrôle, de la planification et de la conception des principaux systèmes de comptabilité en matière de finances et de gestion des organismes centraux et des ministères; et de la prestation de conseils et de directives aux ministères et organismes centraux sur la mise au point des systèmes financiers.

Rapports au Parlement: Cet élément a surtout trait aux normes sur la forme et le contenu du Budget des dépenses et des Comptes publics.

Perfectionnement professionnel: Cet élément concerne la prestation de conseils, les renseignements et la recherche sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines de la communauté financière.

Pratiques et méthodes de gestion: Cette activité a pour objet de favoriser l'établissement et le maintien par les ministères et organismes de processus et de systèmes de gestion valables. Cette activité englobe les éléments suivants:

Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion: Cet élément vise à améliorer les méthodes de planification et de contrôle des programmes pour que les activités d'administration fédérale soient plus économiques, plus efficientes et plus efficaces. À cet égard, la Direction des pratiques de gestion aide les ministères à terminer la mise en oeuvre des plans d'action qui ont été acceptés, à accroître la productivité avec le concours de plusieurs ministères et à aider le Secrétariat du Conseil du Trésor à établir des indicateurs de rendement dans les domaines du personnel, des finances et de l'administration.

Évaluation des programmes: Cet élément a pour but de faire en sorte que les ministères et organismes établissent et maintiennent une fonction satisfaisante d'évaluation des programmes fournissant des informations pertinentes et objectives sur l'efficacité et l'efficience des programmes et qui soient accessibles aux décideurs dans les ministères, les organismes centraux et les ministres. Ceci nécessite l'élaboration de politiques, de lignes directrices et de normes, la prestation aux ministères et aux organismes d'aide et de conseils relatifs à la mise en oeuvre, la surveillance de leurs méthodes d'évaluation et la participation à la formation et au perfectionnement des gestionnaires et des professionnels de l'évaluation des programmes.

Vérification interne: Cet élément s'occupe de l'établissement et du maintien d'une fonction de vérification interne efficace dans les ministères et organismes figurant aux annexes A et B de la Loi sur l'administration financière. Cela nécessite l'élaboration de politiques, de lignes directrices et de normes de vérification, la prestation aux ministères et organismes d'aide et de conseils relatifs à la mise en oeuvre, la surveillance de leurs méthodes de vérification et la participation à la formation et au perfectionnement des vérificateurs internes. Sont aussi menées des études sur les problèmes de vérification interne à l'échelle interministérielle ou gouvernementale.

Administration: Cette activité assure des services de soutien administratif au Programme. Les services fournis comprennent la planification, l'évaluation et la coordination à l'échelle du ministère; les services de secrétariat et le soutien direct du Contrôleur général; les services du personnel, ainsi que les services financiers, linguistiques et administratifs.

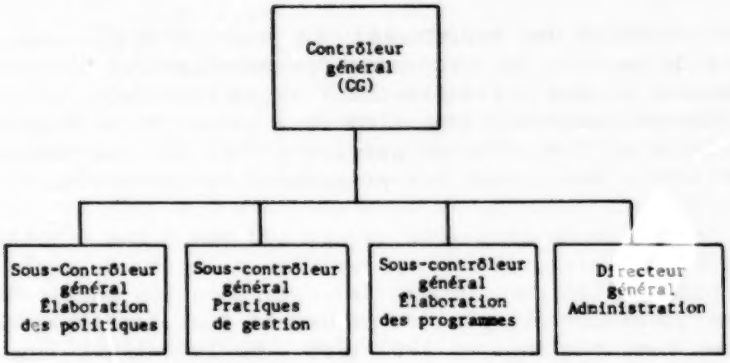
5. Plan d'exécution du Programme

Les trois activités du Programme sont exécutées par quatre directions (Élaboration des politiques, Pratiques de gestion, Évaluation des programmes et Administration) et une sous-section de planification et de coordination.

La Direction de l'élaboration des politiques veille à tous les aspects de l'activité Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion et l'élément Vérification interne de l'activité Pratiques et méthodes de gestion. La Direction des pratiques de gestion et la Direction de l'évaluation des programmes sont responsables respectivement des deux autres éléments de l'activité Pratiques et méthodes de gestion, à savoir le PPCG et l'Évaluation des programmes.

L'activité Administration englobe le Bureau du Contrôleur général, la Section de la planification et de la coordination et la Direction de l'administration, qui est un service partagé avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le tableau 3 relie l'organisation du Bureau du Contrôleur général à la structure de l'activité et fournit une ventilation des ressources par activité en 1986-1987.

Tableau 3: Ressources par organisation et par activité en 1986-1987 (en milliers de dollars)



Activité					Activity Total ($000)
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances de gestion	5,595				5,595
Pratiques et méthodes de gestion	1,339	1,885	1,635		4,859
Administration				2,571*	2,571
Total	6,934	1,885	1,635	2,571	13,025
Années-personnes	82	25	20	23	150

* Comprend seulement la portion des ressources du BCG nécessaire pour financer les services conjoints assurés par la Direction de l'administration et le Bureau du Contrôleur général.

D. Perspective de planification et examen du rendement

1. Contexte

Dans la fonction publique, la tendance aux restrictions budgétaires, à plus de productivité et à plus d'efficience et d'efficacité dans la gestion des opérations gouvernementales se poursuivra.

C'est pourquoi il est particulièrement important d'améliorer les pratiques et méthodes de gestion et les systèmes de reddition des comptes qui sont à la base de la gestion des programmes gouvernementaux. Il est aussi important d'améliorer l'opportunité, l'exactitude et l'intégralité des données sur le rendement destinées aux décideurs à tous les niveaux de gouvernement.

2. Mise à jour au sujet des initiatives présentées antérieurement

Infrastructure des ministères: La première étape dans l'amélioration du cadre de gestion des programmes gouvernementaux consiste à implanter des processus et des infrastructures appropriés dans les ministères. Cette initiative comprend trois éléments: le projet de Perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) et l'implantation des deux fonctions d'évaluation des programmes et de vérification interne.

À la fin de 1981-1982, 40 p. 100 des plans d'action liés au PPCG étaient réalisés, et l'on prévoit qu'à la fin de 1985-1986, 86 p. 100 de ces plans le seront. Comme le contenu ou les délais de la plupart d'entre eux ont été plus ou moins modifiés, on pense maintenant qu'ils seront tous réalisés en 1987-1988. En 1984-1985, cinq ministères ont terminé leur PPCG contre huit en 1985-1986. Le BCG est en liaison permanente avec les ministères qui ont mené à bien leurs plans d'action liés au PPCG pour les encourager à appliquer de bonnes méthodes de gestion.

Pour implanter la fonction d'évaluation des programmes, le BCG est en liaison avec 59 ministères et organismes et garde des contacts ad hoc avec 34 autres organismes. À la fin de 1984-1985, 22 (37 p. 100) des 59 ministères en liaison avec le BCG avaient mis en place une fonction d'évaluation des programmes, alors que l'objectif était de 26 (44 p. 100). Le pourcentage de ceux qui sont en mesure de faire des évaluations et les rapports connexes devrait passer de 50 p. 100 en 1985-1986 à 55 p. 100 en 1986-1987. Le pourcentage des programmes gouvernementaux évalués devrait passer de 33 p. 100 en 1985-1986 à presque 50 p. 100 en 1986-1987.

En 1984-1985, le nombre de ministères dotés d'une fonction de vérification interne satisfaisante est passé de 25 (52 p. 100) à 38 (79 p. 100); 45 des 48 ministères et organismes avec qui le BCG est en liaison à cette fin faisaient des vérifications internes à la fin de 1985-1986.

Assurance de la qualité: Les progrès réalisés dans l'établissement des infrastructures de vérification interne et d'évaluation des programmes dans les ministères ces dernières années ont permis au BCG de se concentrer davantage sur la qualité des résultats de ces fonctions et sur la surveillance de leur efficacité.

En ce qui concerne l'évaluation des programmes, le BCG a publié des documents de travail sur les méthodes d'évaluation, y compris les méthodes générales et les méthodes d'évaluation de la recherche et du développement, des services communs, de la réglementation et des programmes d'information et de communication. En 1986-1987, les domaines qui seront examinés comprennent les dépenses fiscales, les avantages pour l'intérêt public que présentent les sociétés d'État et les accords fédéraux-provinciaux.

En 1985-1986, le BCG a participé à l'élaboration des cadres d'évaluation des accords de développement économique et régional et aux équipes d'évaluation du Groupe de travail ministériel chargé de l'examen des programmes. L'expérience a montré qu'en ce qui concerne la revue des programmes gouvernementaux, les priorités relatives à l'évaluation doivent faire l'objet d'une direction plus centralisée. Pour 1986-1987, le BCG préparera donc un plan d'évaluation annuel englobant l'ensemble du gouvernement.

En ce qui touche à la vérification, le BCG continue d'élaborer des politiques, des lignes directrices et des normes, de donner des conseils et de l'aide quant à leur application, de surveiller les pratiques en usage, et de participer à la formation et au perfectionnement des vérificateurs internes. Le volume II du Manuel de vérification et quatre guides sur des questions particulières seront terminés comme prévu en 1985-1986.

Amélioration de la productivité: Le BCG a fait davantage dans ce domaine. Outre le projet pilote d'accroissement de la productivité entrepris en 1984-1985 à Approvisionnements et Services - Administration des approvisionnements, il a lancé des projets à Statistique Canada, à Revenu Canada (Douanes et Accise) et au ministère de la Justice en 1985-1986.

Cadre du contrôle des transactions financières: Ce cadre peut maintenant être mis à l'essai dans quatre grands ministères qui testeront les méthodes de comptabilité améliorées et les techniques fondées sur l'électronique de pointe.

Gestion de la trésorerie: Le BCG a lancé ce projet en 1985-1986 et continuera de concevoir et d'appliquer des politiques d'amélioration de la gestion de la trésorerie. Parmi les activités de 1986-1987 figurent les flux de trésorerie, les biens et les services acquis par le gouvernement et les paiements de transfert. Comme il est indiqué dans le document intitulé Réévaluation des programmes et des déboursés gouvernementaux de novembre 1984 et le Budget de mai 1985, les économies qui résulteront de l'amélioration de la gestion de la trésorerie devraient atteindre 58 millions de dollars en 1985-1986 et 96 millions de dollars en 1986-1987.

Rapports au Parlement: Deux grands projets sont en cours au BCG pour améliorer l'étendue, la pertinence et la clarté des informations transmises au Parlement par le biais du Budget des dépenses et des Comptes publics, comme il est indiqué ci-dessous.

Budget des dépenses: La mise en oeuvre initiale de la présentation des plans de dépenses annuels du gouvernement en trois parties a été terminée comme prévu avec le dépôt du Budget des dépenses pour l'année 1985-1986. Une des importantes caractéristiques de la Partie III du Budget des dépenses, les Plans de dépenses des ministères, est qu'elle permet de faire état de la performance réelle par rapport aux réalisations majeures prévues. La Partie III du Budget des dépenses de 1986-1987 comprendra cette caractéristique pour 85 p. 100 des programmes des ministères. Le reste suivra l'année prochaine. En outre, la présentation des renseignements sur les sociétés d'État qui demandent des crédits en provenance du Trésor a été changée dans la Partie II du Budget des dépenses. En 1986-1987, les renseignements contenus dans les Budgets supplémentaires seront examinés.

Comptes publics: La façon de présenter les renseignements dans les états financiers récapitulatifs des Comptes publics et le degré de divulgation ont changé sensiblement au cours des deux dernières années, ce qui rendra plus précis les états financiers récapitulatifs du gouvernement. Par ailleurs, les changements proposés à l'égard du volume II des Comptes publics seront établis et soumis à l'attention du Parlement.

3. Efficacité du Programme

PPCG: Jusqu'à présent, trente-trois ministères ont fait l'objet d'un examen dans le cadre du PPCG, et le Contrôleur général a approuvé vingt-huit plans d'action ministériels. L'établissement et l'utilisation de bonnes pratiques de gestion suscite des bénéfices réels en matière de gestion. Jusqu'au 1er novembre 1985, les ministères ont signalé un total de 239 millions de dollars en bénéfices de gestion tangibles qui ont été validés par le BCG. Une tranche additionnelle de 458 millions de dollars a été réalisée, mais n'a pas encore été validée.

Résultats d'une étude d'évaluation des programmes: En 1984-1985, le BCG a commandité une étude d'évaluation indépendante du projet PPCG. L'équipe d'évaluation a signalé d'importantes améliorations dans les pratiques et contrôles de gestion. L'intervention de l'organisme central, sous le sceau de la collaboration, que le PPCG représente a été jugée un élément important du succès.

L'équipe a constaté que les projets PPCG constituent un bon investissement pour le gouvernement. Elle indique dans son rapport que l'argent investi dans ces projets devrait être récupéré sous forme de bénéfices de gestion qui seront signalés et vérifiés dans les trois ans qui suivront la mise en oeuvre des projets. Outre ces bénéfices, les projets ont eu des retombées bénéfiques dont la plus importante pourrait être la volonté des gestionnaires de réduire les frais de gestion de leurs programmes.

Évaluation des programmes: Les quatre moyens suivants permettent au BCG de mesurer l'efficacité de l'évaluation des programmes: l'établissement d'une infrastructure de base, la preuve d'une capacité suffisante à faire des évaluations et les rapports connexes, le nombre d'évaluations effectuées et l'utilisation des résultats donnés par les évaluations.

En mars 1985, 29 des 31 grands ministères, 9 petits organismes et 2 sociétés d'État avaient adopté une infrastructure d'évaluation de base. Environ le tiers des 59 organisations en liaison avec le BCG se sont montrées capables de faire des évaluations e. les rapports connexes. Des méthodes d'évaluation plus souples ont été établies avec de petits organismes et sociétés d'État.

Les quelque 350 études d'évaluation terminées à la fin de 1984-1985 ont porté sur 20 p. 100 des programmes à évaluer, ce qui représente environ 25 p. 100 des dépenses de programmes. Le suivi de plus de la moitié des études terminées prouve que les conclusions des évaluations servent à l'affectation des ressources, à l'amélioration de la conception et de l'exécution des programmes et à la présentation des résultats aux organismes centraux, au Cabinet et au Parlement.

4. Données sur le rendement et justification des ressources

Le Programme des pratiques et contrôles de gestion nécessite 150 années-personnes et 13.0 millions de dollars en 1986-1987 à l'appui de son mandat consistant à établir et à maintenir de bonnes pratiques de gestion dans la fonction publique. Ces ressources seront réparties entre trois activités: Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion, Pratiques et méthodes de gestion, et Administration.

Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion: Le BCG demande 63 années-personnes et 5.6 millions de dollars pour tester le cadre de contrôle des opérations financières dans plusieurs ministères, élaborer une politique destinée à guider les ministères et les organismes dans la planification et l'élaboration des systèmes de gestion financière et opérationnelle, appliquer la politique de gestion de la trésorerie et en surveiller l'application, terminer les rapports sur le rendement de tous les programmes ministériels mentionnés dans la Partie III et améliorer la qualité des renseignements qu'elle renferme, améliorer la divulgation dans les Budgets supplémentaires et les états financiers récapitulatifs, modifier la conception du volume II des Comptes publics et améliorer la gestion des ressources financières des agents financiers.

Pratiques et méthodes de gestion: Le BCG demande 64 années-personnes et 4.9 millions de dollars pour terminer le projet PPCG, accroître la productivité dans quatre ministères, aider le Secrétariat du Conseil du Trésor à établir des indicateurs du rendement dans les domaines du personnel, des finances et de l'administration, accroître la productivité, la qualité et l'utilité de l'évaluation des programmes et de la vérification interne, et préparer un plan d'évaluation complet pour l'ensemble du gouvernement.

Administration: Le BCG demande 23 années-personnes et 2.5 millions de dollars pour fournir un soutien administratif aux deux activités susmentionnées.

Le tableau 4 présente un aperçu des besoins financiers du Programme étalés sur cinq ans.

Tableau 4: Aperçu des besoins financiers étalés sur cinq ans (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1986-87	Prévu 1985-86	Réel 1984-85	Réel 1983-84	Réel 1982-83
Comptabilité et établissement de rapports en matière de finances et de gestion					
- Politique et systèmes financiers	3,219	2,579	1,880	1,869	1,745
- Rapports au Parlement	1,785	1,847	1,656	1,590	1,534
- Perfectionnement professionnel	591	585	486	598	1,091
	5,595	5,011	4,022	4,057	4,370
Pratiques et méthodes de gestion					
- PPCG	1,885	1,985	1,789	1,752	1,528
- Évaluation des programmes	1,635	1,667	1,484	1,506	1,400
- Vérification interne	1,339	1,300	1,404	1,330	1,223
	4,859	4,952	4,677	4,588	4,151
Administration	2,571	2,331	2,158	2,162	2,412
Total des dépenses du Programme	13,025	12,294	10,857	10,807	10,933

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Analyse par article

1. Dépenses par article

Les dépenses par article pour le Programme des pratiques et contrôles de gestion sont présentées au tableau 5.

Tableau 5: Dépenses par article (en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1986-1987	Prévu 1985-86	Réel 1984-85
Personnel			
Traitements et salaires	8,174	8,088	7,321
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1,144	1,101	1,147
	9,318	9,189	8,468
Biens et services			
Transports et communications	165	209	127
Information	476	496	528
Services professionnels et spéciaux	1,300	946	367
Location	-	-	6
Achat de services de réparation et d'entretien	3	3	1
Services publics, fournitures et approvisionnements	49	54	13
Construction et achat de machines et de matériel	-	-	44
Services administratifs (Finances)	1,714	1,397	1,303
	3,707	3,105	2,389
Total des dépenses	13,025	12,294	10,857

2. Dépenses en personnel

Tableau 6: Années-personnes autorisées et provision pour le traitement

	Années-personnes autorisées			Échelle de traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1986-1987
	86-87	85-86	84-85		
Gestion	74	68	71	50,350 - 96,300	67,019
Scientifique et professionnelle	4	4	4	14,570 - 65,080	61,718
Administration et service extérieur	42	47	57	13,853 - 64,521	52,313
Soutien administratif	29	35	23	12,636 - 31,946	22,489
Autres	1	2	1	12,635 - 57,764	22,501

Nota: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition par groupe professionnel des années-personnes autorisées pour le Programme. La colonne Échelle de traitements actuelle indique l'échelle des traitements par groupe professionnel au 31 octobre 1985. Dans la dernière colonne figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et le traitement au mérite, divisée par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. La comparaison des moyennes d'une année à l'autre peut se ressentir des changements dans la distribution des composantes sous-jacentes des calculs.

B. Analyse des coûts

Le tableau 7 présente les coûts du Programme

Tableau 7: Coûts nets du Programme (en milliers de dollars)

	Dépenses de fonctionnement 1986-1987	Plus autres coûts	Total des coûts 1986-87	Total 1985-1986
Pratiques et contrôles de gestion	13,025	1,356	14,381	12,658

Les autres coûts comprennent les services fournis gratuitement par Travaux publics Canada ($1,204) et d'autres ministères ($152).

Plan de dépenses
Programme d'aide à la mise en oeuvre

1986-1987

Table des matières

Extraits du volume II des Comptes publics 2-4

Section I
Aperçu du Programme

A. Rendement récent
   1. Points saillants 2-5
   2. Examen du rendement financier 2-5
B. Données de base
   1. Introduction 2-5
   2. Mandat légal 2-6
   3. Objectif du Programme 2-6
   4. Plan d'exécution du Programme 2-6
C. Efficacité du Programme 2-6

Extraits du volume II des Comptes publics

Emploi des crédits de 1984-1985

(dollars)	Budget des dépenses	Total des crédits	Utilisation réelle
Budgétaire			
Crédit 30 - Pour suppléer à d'autres crédits et aider les ministères à mettre en oeuvre leurs plans de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion	4,000,000	172,800	-
Total du programme	4,000,000	172,800	-

Nota: L'objet de ce crédit est de suppléer aux crédits et de fournir les ressources indiquées dans le libellé du crédit. Les crédits totaux constituent le solde des fonds restants après les transferts aux autres crédits, dont le total s'annule en fin d'exercice. Comme le montant des fonds transférés est ajouté aux crédits bénéficiaires, aucun chiffre n'apparaît dans la colonne Utilisation réelle.

Section I
Aperçu du Programme

A. Rendement récent

1. Points saillants

Le Programme d'aide à la mise en oeuvre (PAM) s'est terminé comme prévu le 31 mars 1985. Une comparaison des affectations prévues et réelles des ressources du PAM pour aider les ministères à appliquer rapidement les pratiques et les contrôles de gestion pendant la dernière année d'application du programme est donnée dans la section A.2. Des détails sur le rendement du Programme pendant ses six années d'existence figurent dans la section C.

2. Examen du rendement financier

Tableau 1: Rendement financier de 1984-1985 (en milliers de dollars)

	1984-1985		
	Réel*	Budget de dépenses	Augmentation (Diminution)
Aide à la mise en oeuvre	3,827	4,000	(173)
Années-personnes autorisées	41	45	(4)

* Ce chiffre, qui représente le total des fonds transférés pour suppléer aux crédits, est compris dans les chiffres fournis à l'égard des programmes bénéficiaires.

B. Données de base

1. Introduction

Le Programme d'aide à la mise en oeuvre (PAM) était un programme d'aide en ressources à court terme offert aux ministères pour la mise en oeuvre du Programme de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG). Le Bureau du Contrôleur général fournissait, le cas échéant, des ressources à court terme dans le cadre du PAM pour suppléer aux fonds des ministères, afin de les aider à mettre en oeuvre leurs plans d'action du PPCG approuvés par le BCG. En général, les fonds du PAM représentaient 20 p. 100 des coûts engagés par les ministères pour la mise en oeuvre de plans d'action du PPCG.

2. Mandat légal

Les délibérations du Conseil du Trésor en 1979, 1981 et 1982 approuvaient respectivement l'établissement et la restructuration du Programme d'aide à la mise en oeuvre et sa prolongation jusqu'en 1984-1985.

3. Objectif du Programme

Hâter les améliorations aux pratiques et contrôles de gestion des ministères et organismes de l'administration fédérale.

4. Plan d'exécution du Programme

La gestion du Programme d'aide à la mise en oeuvre faisait partie intégrante des activités du Programme de perfectionnement des pratiques et contrôles de gestion (PPCG) décrit à la page 1-14. Le Bureau du Contrôleur général évaluait le besoin en ressources du PAM en fonction du coût et de la complexité des plans d'action du PPCG des ministères et des ressources dont ces derniers disposaient pour la mise en oeuvre. Les affectations des fonds du PAM au Programme devaient être demandées au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor signée par le ministre compétent.

C. Efficacité du Programme

Les résultats de l'évaluation du PAM qui s'est déroulée en 1982-1983 ont été présentés dans des versions antérieures de la Partie III. En outre, l'apport du PAM à l'amélioration des pratiques et des contrôles de gestion des ministères participants a été confirmé à nouveau par la récente évaluation du PPCG (voir page 16). Il semblerait que les ministères aient vu dans les ressources affectées au PAM un témoignage de l'engagement pris par le BCG de collaborer à l'amélioration de la gestion.

Pendant les six années d'existence du programme, 33 millions de dollars et 488 années-personnes ont été affectés aux 22 ministères, lesquels n'ont utilisé que 28 millions de dollars et 342 années-personnes.